

# TRANSFORMANDO EL CONFLICTO TRABAJO/ FAMILIA EN INTERACCIÓN Y CONCILIACIÓN TRABAJO/FAMILIA

ITZIAR UGARTEBURU GASTAÑARES, JAVIER CERRATO ALLENDE,  
ROBERTO IBARRETXE ZORRIKETA

Departamento de Psicología Social y Metodología de las Ciencias del Comportamiento.  
E.U. de Relaciones Laborales. UPV/EHU

---

## ABSTRACT

■ *Los cambios sociales acontecidos en el mundo laboral en las últimas décadas han hecho emerger el fenómeno del conflicto entre la vida laboral y la vida familiar como un tema de creciente importancia en las relaciones laborales. En este artículo se hace una revisión de los modelos teóricos explicativos del conflicto entre vida laboral y vida familiar tanto desde la perspectiva individual como organizacional. Se identifican y describen los antecedentes, las consecuencias y las variables moderadoras intervinientes en la interacción entre las esferas laboral y personal y familiar. Se detallan así mismo los aspectos organizacionales, sociales y culturales que intervienen en la expresión del fenómeno, y se apuntan los aspectos que desde el punto de vista organizacional juegan un rol predominante en la implantación y utilización eficaz de las nuevas medidas y políticas de conciliación entre trabajo y familia.*

■ *Azken hamarkadetan lan munduan gertatutako aldaketa sozialek lana eta familiaren arteko gatazka sortu dute, lan harremanetan gero eta garrantzi handiagoa duen gaia. Artikulu honetan, lana eta familiaren arteko gatazka azaltzen duten eredu teorikoak berrikusten dira, bai ikuspegi indibidualetik bai eta erakundeetarako ikuspegi kolektibotik ere. Lanaren, bizitza pertsonalaren eta familiaren arteko elkarrengaririkin lotutako aurrekariak, ondorioak eta aldagaiak identifikatzen eta deskribatzen dira. Era berean, aipatu fenomenoan eragina duten erakundeak eta alderdi sozialak nahiz kulturalak zehazten dira. Horretaz gain, Erakundeen ikuspegitik, lana eta*

*familia bat egiteko neurri eta politika berriak modu eraginkorrean ezartzeko eta erabiltzeko garaian zeregin garrantzitsuena dituzten alderdiak zehazten dira.*

■ *The social changes which have taken place in the labour world in the last few decades have given rise to the phenomenon of the conflict between our working lives and family life as a subject of increasing importance in labour relations. In this article, we review the explanatory theoretical models of the conflict between our working lives and family life from both the individual and the organizational perspectives. The antecedents, the consequences and the moderating variables which are involved in the interaction between the labour and personal and family spheres are identified and described. Similarly, the organizational, social and cultural which are involved in the expression of the phenomenon are listed, while the aspects which, from the organizational point of view, play a predominant role in the implantation and efficient use of the new measures and policies for conciliation between work and family are set out.*

---

## 1. Introducción

Las organizaciones actuales se enfrentan a una serie de importantes cambios sociodemográficos, uno de los más importantes es el ocurrido en la segunda mitad del siglo xx, principalmente en las tres últimas décadas y que ha sido la introducción ampliamente extendida de la mujer al mundo laboral.

Aunque inicialmente pudiera parecer que las mujeres que se dedican a la familia tendrían menores niveles de estrés, las investigaciones no corroboran esto sino que vienen a mostrar que son las mujeres que trabajan fuera de casa las que tienen unos niveles de satisfacción más elevados. Lo que nos lleva a plantearnos preguntas como: en qué medida los múltiples roles pueden ser beneficiosos tanto para la salud física como para la mental (Halpern, Drago, y Boyle, 2005).

La idea de la división tradicional de la dedicación a la familia por parte de las mujeres y la dedicación al trabajo por parte de los hombres tan solo representa a las clases medias sociales que durante el período después de la segunda guerra mundial y hasta tiempos presentes adoptaron este modelo, que para nada ha estado presente en la sociedad con anterioridad pues en las clases bajas y pobres siempre trabajaron tanto los hombres como las mujeres e incluso los niños, y las clases adineradas siempre tuvieron personas que atendieron a las labores del hogar.

Debido a que la mayoría de las categorías laborales están segregadas por género, es casi imposible considerar trabajo y familia sin tener en cuenta también los roles de hombres y mujeres en la sociedad. Las mujeres están sobre-representadas en las profesiones de enfermería, educación, y trabajo social, mientras que los hombres están en mayor proporción en ingeniería, física, y química, mientras que en otras categorías profesionales se está alcanzando un nivel bastante equivalente como es el caso de la medicina, el derecho, y el periodismo. Por otro lado, en la actualidad los padres también dedican más tiempo al cuidado de los hijos de lo que lo han hecho en generaciones pasadas.

En la actualidad las familias necesitan en muchos casos dos salarios para poder mantener la casa y la educación de los hijos, siendo incluso más difícil mantenerlos con un único salario. El cuidado de los hijos y cada vez más el cuidado de los mayores es un tema central de las familias trabajadoras por lo que sería

beneficioso para la sociedad en general hacer coincidir los horarios de las escuelas y de los trabajos, así como el curso escolar y el curso laboral. Las iniciativas de conciliación entre trabajo y vida familiar surgieron con la idea de dar más control a los trabajadores sobre su vida personal, en muchos casos estas medidas se han traducido en la implantación de horarios flexibles (Murphy y Zagorski, 2005).

El mantenimiento del equilibrio entre la dedicación a la familia y al trabajo se ve amenazado por cualquier movimiento de mayor dedicación que se haga a favor de una de las dos esferas, que generará problemas en la otra, y viceversa; no obstante, ambas esferas pueden complementarse y proporcionar beneficios a las personas que se desenvuelven en ellas. Es momento de pasar de interacciones de ganar-perder a interacciones de ganar-ganar, haciendo ambas actividades aliadas y más satisfactorias de forma combinada que por separado (Halpern y Murphy, 2005).

En este artículo se hace una revisión sobre los antecedentes, consecuencias y moderadores en el conflicto trabajo/familia. En la era de la globalización, las organizaciones y los gerentes de las mismas se encuentran con valores laborales y familiares diversos y con una variedad de interrelaciones ambas esferas. Los modelos americanos y canadienses no son siempre aplicables a otras culturas ya que no es posible asumir que los contextos, y valores laborales y familiares de estos países sean universales. Los datos permiten contextualizar el tema a tratar ya que indican que un 30% de las personas empleadas en EEUU tienen conflictos importantes entre trabajo y familia (Dikkers *et al.*, 2005). El punto de partida del tema que nos ocupa son los estudios realizados desde mediados de la década de los 80, en las disciplinas de psicología, dirección y gestión de empresas y sociología, disciplinas en las que el término conflicto trabajo/familia está bien establecido.

Desde el punto de vista organizacional las políticas que adopten las organizaciones pueden aumentar la reconciliación positiva del trabajo y la vida familiar. Sin embargo, aunque las organizaciones tengan políticas favorecedoras de la conciliación los trabajadores no siempre las utilizan debido probablemente a que sigue predominando la idea del trabajador ideal como alguien que trabaja a tiempo completo, de manera continuada y sin que sus circunstancias familiares interfieran con su trabajo, de modo que habrá que explorar las respuestas al problema del escaso uso de las medidas conciliatorias.

## 2. Modelos teóricos comportamentales

El conflicto entre trabajo y familia es un tema ampliamente investigado en la actualidad en el ámbito del comportamiento organizacional. Los orígenes de

este ámbito de investigación se remontan a la década de los años 70 (Rapoport y Rapoport, 1969). Uno de los aspectos recurrentes en este ámbito es que tanto el trabajo como la familia exigen tiempo y dedicación: el trabajo proporciona unos ingresos, seguridad económica y un estatus, y la familia proporciona un apoyo afectivo donde criar a los hijos, de modo que es inevitable que surjan los conflictos entre ambos espacios.

El trabajo y la familia se interrelacionan tanto de manera positiva como negativa, diferenciándose a nivel teórico dos tipos de conflictos, direccionalmente opuestos, el del trabajo/familia, en el que es el trabajo el que influye en la familia, y el de la familia/trabajo, en el que la familia es la que influye en el trabajo. En la interrelación entre los dos ámbitos es el trabajo el que tiene, en la mayoría de los casos, mayor influencia sobre la familia que el que tiene la familia sobre el trabajo, dándose por lo tanto una interrelación asimétrica.

Las investigaciones sugieren la existencia de tres tipos de conflicto trabajo/vida o trabajo/familia: conflicto debido al tiempo; conflicto basado debido al estrés; y conflicto debido al comportamiento de rol. Además de esto, ciertos trabajos son más vulnerables a generar reacciones de tensión, estrés o burnout que otros (por ejemplo: aquellos que suponen un reto y/o requieren largas horas de trabajo). Además de la necesidad de cuidar de la familia u otros ámbitos de la vida, muchos adultos se encuentran con la responsabilidad de cuidar de sus padres u otros familiares ancianos. Se da una situación especial en la generación del baby-boom ya que han retrasado su edad de tener hijos y se les acumulan las demandas de cuidar de la familia con la de cuidar a los familiares ancianos.

Una de los modelos teóricos que ha predominado en este campo es el de la *teoría del rol* (Kahn et al., 1964) según la cual el conflicto entre las expectativas asociadas a los diferentes roles tiene efectos negativos en el bienestar personal. Este modelo coincide con el modelo de estrés de Karasek (1979) donde el conflicto trabajo/familia actúa como elemento estresor. Hay numerosos estudios que examinan este modelo teórico que vincula los antecedentes, los moderadores y las consecuencias, intentando establecer un marco integrador de la interrelación trabajo/familia. Este modelo postula como antecedentes el apoyo social, la dedicación de tiempo, y la sobrecarga (tanto en el trabajo como en la familia); como variables moduladoras el conflicto trabajo/familia y el conflicto familia/trabajo; y como consecuencias la ansiedad, la insatisfacción y el nivel de rendimiento.

Otro modelo teórico planteado es el de la *teoría de la permeabilidad* que se basa en el concepto de permeabilidad asimétrica existente en los límites entre trabajo y familia (Pleck, 1977). Este modelo postula diversos tipos de interrelación entre los ámbitos laboral y familiar como son la compensación, la independencia y la instrumentalización.

Existen otros modelos teóricos que centran su interés en diversos conceptos como son la teoría de la conservación de recursos, la teoría de la auto-discrepancia, la teoría de la identidad social, la teoría del intercambio social, la teoría de la segmentación-integración, la teoría del cruce de límites y la teoría del proceso de decisión, aunque pocas de ellas tienen en cuenta las diferencias culturales, la mayoría de ellas funcionan como si fueran teorías universalmente válidas.

Solo en años recientes se ha empezado a dar importancia en este ámbito a las diferencias culturales, especialmente a los valores culturales como el individualismo o el colectivismo que probablemente tengan una influencia importante en la interrelación y el conflicto trabajo/familia; la ideología del rol de género; la evitación de la incertidumbre y la distancia del poder, como valores culturales que tienen una influencia en el conflicto trabajo/familia (Poelmans *et al.*, 2005).

### 3. Perspectiva organizacional

#### 3.1. Modelos teóricos organizacionales

La cultura organizacional es un fenómeno complejo que no responde a una única definición universal. Básicamente, la cultura organizacional es un fenómeno grupal socialmente aprendido y transmitido que comprende aspectos cognitivos, comportamentales y emocionales tanto conscientes como inconscientes. Los aspectos culturales se presentan a dos niveles, a nivel abstracto con valores, creencias, e ideologías, aspectos estos esenciales pero no fácilmente accesibles; por otro lado a nivel concreto están los aspectos más visibles y fácilmente accesibles como son las prácticas organizacionales diarias, organización física, códigos de vestido, símbolos y rituales.

Las teorías organizacionales que se han aplicado al contexto de la interrelación trabajo/familia son tres (Kinnunen *et al.*, 2005). En primer lugar está la *teoría del apoyo percibido* se refiere en términos generales a la medida en que la organización apoya vida familiar. Hay dos componentes esenciales, las políticas organizacionales de apoyo hacia la familia, y los superiores y compañeros que la apoyan. Desde el punto de vista organizacional estos dos aspectos son imprescindibles para que el trabajador o trabajadora pueda conciliar las responsabilidades laborales y familiares. Una cultura que apoya la conciliación trabajo/familia es aquella que comparte valores y creencias que apoyan la integración de trabajo y vida familiar para hombres y mujeres. De acuerdo con esta teoría una organización apoyará la conciliación, según la percepción que el trabajador tenga del grado de apoyo existente, independientemente de las políticas y prácticas organizacionales concretas.

La *teoría del límite* plantea que la vida laboral y familiar está marcada por diferentes culturas, el trabajador se mueve diariamente de una a otra, para algunas

personas la transición puede ser muy sutil (idioma y costumbres culturales muy similares) mientras que para otras las expectativas de comportamiento en un entorno o en otro pueden ser muy distintas, por lo que la transición entre uno y otro será muy brusca. Las personas han de manejar estas fronteras entre trabajo y familia para poder conciliar ambas esferas.

La *teoría del límite* establece que los límites débiles, flexibles y permeables, permiten mantener un buen equilibrio entre trabajo y familia, si ambas esferas son similares, mientras que los límites fuertes permiten mantener el equilibrio cuando las esferas del trabajo y la familia son muy distintas. Según esta teoría los individuos integrados serán aquellos que tenga influencia y afiliación con el grupo, y una internalización de los valores y cultura de la esfera en la que se muevan, al tiempo que tendrán capacidad para controlar los límites de manera compensada entre las dos esferas de actuación. Mientras que los individuos periféricos serán aquellos que cuenten con poca capacidad de influencia, y desconocimiento de valores y normas, y tendrán una capacidad muy limitada de ejercer un equilibrio eficaz entre ambas esferas de actuación,

Una tercera teoría organizacional es la *teoría de Schein*, muy utilizada para entender los aspectos culturales de la interacción trabajo/familia. Según esta teoría, existen tres niveles de manifestación cultural, el primero, el nivel superficial de los recursos, que viene a reflejarse en las características de la organización física, las memorias anuales y los informes organizacionales; el segundo nivel, el de los valores, estrategias e ideologías; y un tercer nivel más profundo, el de los valores subyacentes como las percepciones, los procesos mentales, los sentimientos, y el comportamiento organizacional. Aplicando esta teoría al ámbito de la interacción trabajo/familia, el nivel de los recursos vendría a estar representado por las políticas empresariales favorecedoras de la conciliación trabajo/familia. Estas estarían sostenidas por valores tales como el mantenimiento de las mujeres de alta cualificación y con compromisos familiares. En tercer lugar, los valores subyacentes son aquellos parten de los valores culturales generales que con el tiempo pasan a ser asumidos de manera implícita y quedan en un plano subyacente; estarían representados en el discurso organizacional, cómo se valora el tiempo, la productividad y el compromiso organizacional.

El modelo masculino del trabajo, adecuado cuando la gran mayoría de la fuerza de trabajo estaba compuesta por hombres, está aún muy arraigada en la mayoría de las culturas organizacionales. Esta cultura implica una mayor valoración de los trabajadores masculinos o de aquellos que carecen de compromisos familiares activos; se presupone, además, que la norma es el trabajo a tiempo completo (considerando como trabajadores menos valiosos a quienes tienen unos compromisos familiares que interfieran con esto). Se valora el tiempo que se pasa en el trabajo y se consideran como menos comprometidos y productivos a aquellos trabajadores y trabajadoras que dedican más tiempo a la familia. Incluso en los casos de organizaciones que tienen políticas favorecedoras de la con-

ciliación trabajo/familia, los trabajadores las consideran como un aspecto positivo pero no hacen uso de ellas ya que piensan que de hacerlo sus posibilidades de mejora profesional se verían comprometidas.

La mayoría de los estudios empíricos realizados sobre la cultura trabajo/familia han sido cuantitativos y han estado dirigidos a intentar relacionar el elemento cultural con las diversas consecuencias derivadas de ello, siendo el elemento cultural más influyente el apoyo social. El estudio realizado por Mayo *et al.* (2004) de 122 empresas familiares españolas indica por un lado, que los factores estructurales y demográficos de la organización influyen significativamente en las políticas de flexibilidad y reducción de horarios, mientras que los factores culturales parecen ser más determinantes en la adopción de políticas de ayudas económicas. En cualquier caso son los tres aspectos: estructurales, demográficos y culturales los que influyen significativamente en la probabilidad de adoptar nuevas políticas de conciliación de la vida laboral y familiar.

Las investigaciones realizadas en este ámbito muestran que una cultura organizacional favorable a la conciliación trabajo/familia (que se refleja en aspectos tales como apoyo de la dirección, consecuencias profesionales mínimas, exigencias horarias bajas por parte de la organización...) está asociada con un mayor número de políticas favorecedoras de dicha conciliación, y una mayor utilización de las medidas concretas establecidas como pueden ser: horario flexible, ausencias voluntarias, permisos para cuidar de la familia, trabajo a tiempo parcial, posibilidad de trabajar desde casa, y una mayor utilización de la baja de paternidad. La utilización de las medidas organizacionales está también relacionada con aspectos generales como ser mujer, estar casada, tener hijos viviendo en casa, y la actitud de la pareja (más concretamente la actitud hacia la baja de paternidad). Otros factores que influyen en la utilización de estas medidas son el tamaño de la empresa (que sea grande), el sector (que pertenezca al sector público) y la cultura (apoyo social por parte de directivos y superiores).

El supuesto teórico de que una organización favorecedora de la conciliación entre trabajo/familia proporcionará un entorno laboral más agradable y afectará positivamente en la satisfacción laboral del trabajador viene a verse corroborado por diversos estudios realizados en el ámbito organizacional (Cascio y Young, 2005). Las organizaciones favorecedoras de la conciliación trabajo/familia tienen efectos positivos en aspectos concretos como el equilibrio las exigencias laborales y familiares, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, e incluso en el grado de bienestar familiar (Kinnunen *et al.*, 2005).

#### 4. La cultura del trabajo y del no-trabajo

La cultura del trabajo y del no-trabajo ha sido definidas como el conjunto de creencias y valores relativos al grado en que una organización apoya y valora



la integración de trabajo y familia de los trabajadores. Se distinguen tres componentes: el apoyo de los superiores (algunos autores diferencian entre apoyo del superior y apoyo de la organización); las consecuencias profesionales negativas por utilizar las medidas de conciliación; y las expectativas horarias que interfieran con responsabilidades de fuera del trabajo (familiares). De todas ellas probablemente la de mayor impacto es el apoyo (o ausencia de él) en el uso de medidas conciliadoras, considerando el apoyo en el sentido más amplio que incluye a superiores, compañeros y a toda la organización en general.

El modelo tradicional de familia donde el padre es quien trabaja fuera de casa gana el dinero para la familia y la madre queda en casa al cuidado de los hijos está cambiando por un número cada vez más creciente de familias de doble ingreso y en general con el aumento del empleo de las mujeres. Como consecuencia de ello hay cada vez más personas que tienen responsabilidades en el trabajo y también responsabilidades en casa.

El estudio realizado por Dikkers *et al.* (2005) analiza la relación existente entre la cultura organizacional de trabajo/no-trabajo (trabajo/familia) y las posibles consecuencias en el trabajador relativas a interferencia trabajo/no-trabajo, fatiga, y compromiso organizacional. Las normas sociales son elementos determinantes del comportamiento, de manera que el uso de las medidas conciliadoras estará influenciado por la percepción que el trabajador tenga de las normas sociales de la organización. Las dos dimensiones a considerar son por un lado el apoyo social y las barreras que existan para la utilización de las medidas de conciliación; y por otro la utilización (o no) de las medidas de conciliación trabajo/familia. El tipo de medidas que habitualmente se proporcionan para la conciliación puede englobarse en dos bloques, las que proporcionan flexibilidad en el trabajo, y las que ayudan con las tareas del cuidado de otras personas.

Los trabajadores acumulan los efectos negativos del trabajo durante el día por lo que necesitarán un tiempo de recuperación si se quiere prevenir las consecuencias negativas que esos efectos acumulados puedan originar en la salud y en el bienestar personal. Esta recuperación necesaria puede verse obstaculizada e impedida por tres tipos de situaciones: el exceso de horas dedicadas al trabajo (impide la recuperación); la existencia de nuevas exigencias fuera del trabajo (en el ámbito privado del trabajador) que impidan su recuperación; y en tercer lugar, el proceso de recuperación puede verse enlentecido por los niveles de activación mantenidos previamente. Cualquiera de estas situaciones ocasionará una interferencia en la conciliación trabajo/no-trabajo que puede ser bien una *interferencia de tiempo* (ocasionada por las exigencias horarias del trabajo que impiden físicamente satisfacer las responsabilidades privadas) o una *interferencia de tensión* (ocasionada por la tensión adquirida en el trabajo que impide o dificulta el funcionamiento de la persona en la esfera privada) (Van der Lippe, 2007).

Los resultados descritos en la investigación realizada por Dikkers et al. (2005) apuntan a que los trabajadores y trabajadoras utilizan con más frecuencia los horarios flexibles que las ayudas para el cuidado de los niños, siendo el trabajo a tiempo parcial más utilizado por mujeres que por hombres (el caso de Holanda presenta el mayor porcentaje de trabajadores a tiempo parcial en Europa: 73% son mujeres y un 2% hombres). En general las medidas conciliadoras son más utilizadas en aquellas culturas organizativas percibidas como favorecedoras de la conciliación trabajo/no-trabajo. En la medida en que los trabajadores perciben una cultura organizacional más favorecedora de la conciliación sufren menos interferencias de tiempo y menos interferencias de estrés o tensión.

## 5. Cambio organizacional y programas de conciliación

Las organizaciones (al igual que las familias) están en constante transformación, son elementos sociales dinámicos. Los cuatro tipos de cambios organizacionales que pueden influir en las dinámicas organizacionales son la inseguridad laboral, la reestructuración ocupacional, la propiedad empresarial, y la reestructuración organizacional. Las consecuencias de estos cambios para las políticas conciliadoras de trabajo/familia adoptadas por las organizaciones varían desde la resistencia o el mantenimiento de las mismas, al desmantelamiento, o a la adopción de medidas diversificadas para el uso de las medidas conciliadoras (Poster, 2005).

Las estructuras estatales y las ideologías culturales influyen en las diversas medidas y políticas conciliadoras que se adoptan. Los países escandinavos, por ejemplo, ofrecen una amplia variedad de medidas conciliadoras que van desde servicios garantizados y subvencionados para el cuidado de los niños, hasta diversas opciones de trabajo a tiempo parcial; otros países como EEUU ofrecen ayudas más limitadas en cuanto a licencias maternales, y pocas ayudas en cuanto al cuidados de los niños. En el caso de los países latinoamericanos como Colombia la existencia de servicios favorecedores de la conciliación es muy escasa (Idrovo Carlier, 2006). Los servicios y ayudas que se ofrecen reflejan los diversos tipos de regímenes de servicios sociales en cada país, y van a su vez ligados a la cultura e ideología sobre familia, trabajo, y género de cada sociedad. Un concepto cultural importante es el del individualismo versus colectivismo, las sociedades con culturas colectivistas dan prioridad a la responsabilidad social del grupo y por tanto ofrecen más medidas de conciliación trabajo/familia, mientras que las sociedad más individualistas dan prioridad a la responsabilidad personal para gestionar la relación trabajo y familia y ofrecen medidas conciliadoras más débiles. Las normas culturales que apoyan la igualdad de género también proporcionan más medidas conciliadoras, y en general aquellos aspectos concretos de las estructuras estatales y las ideologías de cada sociedad influirán en las políticas y medidas de conciliación que existan en cada lugar.

Las organizaciones experimentan cambios que pueden ser cíclicos y que pueden tener importantes consecuencias en las políticas trabajo/familia. Una forma de cambio organizacional es la reflejada en la *inseguridad en el empleo*, como el existente en períodos de crisis económica y recesión, en estas épocas las medidas de conciliación suelen reducirse. El segundo tipo de cambio es la *reestructuración ocupacional* que se refiere a cambios en las características del empleo como de tiempo completo, y/o fijo, a tiempo parcial y/o temporal. El tercer tipo de cambio es el denominado de *propiedad empresarial* que se refiere a las fusiones, alianzas y asociaciones que se realizan entre empresas; estas pueden generar niveles elevados de ansiedad e inseguridad en los trabajadores. El cuarto tipo de cambio organizacional es la *reestructuración organizacional* que se refiere al cambio de prácticas organizacionales como jerarquización y estandarización por modelos más modernos de toma de decisiones y descentralización, muchas trabajadoras encuentran este modelo más favorable ya que permite una mayor flexibilidad para el manejo del binomio trabajo/familia.

Las consecuencias previsibles que los cambios organizacionales tienen en las prácticas y políticas conciliatorias indican que las organizaciones de países del sur sufren mayores presiones por la globalización y están peor dotadas para soportar esas presiones que las organizaciones del norte. Los estudios comparativos internacionales realizados muestran que las organizaciones ubicadas en países desarrollados mantienen y soportan mejor las políticas conciliatorias establecidas, ante los cambios y presiones para el cambio que experimentan que las organizaciones ubicadas en países en desarrollo, que se ven abocadas en este último caso a dismantelar y eliminar totalmente algunas de las medidas conciliatorias establecidas como servicios de guardería (Poster, 2005). Por otro lado, y aunque las influencias de los entornos culturales mencionados previamente tales como el colectivismo promocionen medidas conciliadoras, esta cultura social puede verse excedida dentro de la organización por las presiones del mercado globalizado y de las empresas transnacionales, llevando todo ello a la adopción de cambios organizacionales que resultan en una pérdida de servicios y medidas conciliadoras previamente establecidas.

## 6. Prácticas organizacionales favorecedoras de la conciliación trabajo/no-trabajo

La dirección de las organizaciones tiene un importante papel en la conciliación de las exigencias laborales y familiares de los trabajadores. La dirección es responsable junto con el departamento de recursos humanos de *programar* (introducir y administrar) las medidas dirigidas a mejorar la conciliación trabajo-vida; *ejercer funciones de guarda*, estableciendo controles o permisos para la obtención de los beneficios; y tercero, servir de *modelo de conducta* en sus propias

situaciones personales. Se pueden diferenciar dos niveles de intervención, por un lado la que ejercen los niveles más altos de la dirección, y por otro, la ejercida por la dirección o supervisión directa.

Los altos directivos contribuyen de manera importante a la cultura organizacional, de modo que su reto es crear entornos que apoyen la conciliación trabajo/familia. Las investigaciones sugieren que en los entornos que apoyan estas medidas se observa una mayor utilización de los beneficios establecidos para ello, un mayor nivel de compromiso organizacional por parte de los trabajadores, y niveles más bajos de conflicto trabajo/familia. Los estudios indican que son las compañías más grandes las que de manera prioritaria aplican este tipo de medidas conciliadoras, aunque también hay pequeñas compañías que lo hacen. Por otro lado, el porcentaje de mujeres en puestos de alta dirección en la empresa es un predictor de si la empresa proporcionará o no este tipo de medidas conciliadoras de trabajo/familia (Murphy y Zagorski, 2005).

En cuanto al rol de la dirección o supervisión directa, el apoyo del propio jefe o supervisor es el factor que más determina la utilización de beneficios conciliadores por encima del apoyo organizacional y de las consecuencias que su utilización tenga para la propia carrera profesional. Una de las quejas más importantes de los trabajadores respecto a las empresas con las que tienen problemas de conciliación trabajo/familia es la de un trato poco respetuoso por parte de sus jefes directos; y a la inversa, los programas de políticas conciliatorias que tienen éxito son aquellos que se asocian con jefes directos cercanos, comprensivos y que están dispuestos a proporcionar medidas de flexibilidad a los trabajadores. Este tipo de estilo directivo ha sido asociado con la reducción de estrés, el aumento de productividad de los trabajadores y el aumento de la satisfacción laboral.

El efecto positivo que el apoyo de la dirección ejerce en el trabajador se produce a través de 2 mecanismos: uno es la percepción de control sobre los recursos limitados, y el otro, el aumento del apoyo social percibido por parte del trabajador. Las actitudes de jefes y supervisores han demostrado ser uno de los factores claves en la utilización o no de beneficios conciliadores de trabajo/familia. El estilo de dirección que favorece tales actuaciones es el de mentor (desde la perspectiva diádica del liderazgo), o el de la consideración individualizada (desde la perspectiva del liderazgo transaccional). En cualquier caso es importante que las empresas reconozcan el valor del estilo de liderazgo en la conciliación trabajo/familia y que favorezcan la adopción de estos estilos de liderazgo como prioritarios para la organización.

Las investigaciones que estudian la adopción de medidas conciliadoras entre trabajo y no-trabajo se basan con frecuencia en la *teoría institucional* que plantea que las organizaciones adoptan medidas conciliadoras para lograr un mayor grado de legitimidad, bien porque entienden que es la manera correcta de ha-

cer las cosas, o bien por las fuertes presiones institucionales que las condicionan a tomarlas. Hay cada vez una mayor presión para que las organizaciones adopten medidas conciliadoras debido a los importantes cambios que han tenido lugar, como la feminización de la mano de obra, el aumento de familias de doble sueldo, la mayor atención pública a este tema, y las cada vez más extendidas medidas legales y reguladoras por parte del estado. Los empresarios no solo tienen que responder a las exigencias económicas si no que tienen que responder también a las regulaciones, las normas, las leyes y las expectativas sociales que de ellos se tienen. La respuesta de los empresarios ante las presiones institucionales varía desde la plena aceptación y conformidad con las normas hasta la resistencia o incluso manipulación del entorno institucional con posturas intermedias como las de aquellos que adoptan medidas puramente simbólicas. Las diversas respuestas dadas por las organizaciones dependen en gran medida de factores como el tamaño de la organización, y el hecho de que la organización pertenezca al sector público o privado; aunque no parece influir en la adopción o no de medidas conciliadoras la proporción de mujeres empleadas y directivas que haya en la organización.

Según la *teoría de la elección racional* (que intenta explicar por qué las organizaciones toman las decisiones que toman respecto a las medidas de conciliación) los empresarios deciden adoptar medidas de conciliación en base no solo a las leyes y expectativas sociales, sino en base a factores de coste y beneficio, que como los del mercado laboral, donde en un momento dado la adopción de medidas conciliadoras puede servir para atraer personal valioso a la organización.

La integración de ambos aspectos teóricos permite explicar las diversas respuestas de las organizaciones ante leyes y presiones institucionales diversas e incluso el que algunas organizaciones inicien la adopción de medidas de conciliación ante presiones institucionales leves o inexistentes (den Dulk, 2005). La adopción de medidas de conciliación es el resultado de una interacción compleja entre la legislación estatal, el clima económico, las características organizacionales, y las negociaciones entre las organizaciones empresariales y los sindicatos sobre condiciones de empleo. Al examinar tanto las políticas institucionales como las organizacionales den Dulk (2005) observa que mientras que Suecia tiene el mayor número de medidas políticas institucionales, es sin embargo el Reino Unido (donde la intervención gubernamental es mínima) el estado que ofrece mayor número de iniciativas organizacionales, como si con ello se quisiera suplir la falta de medidas legislativas.

La adopción de medidas de conciliación puede por un lado contribuir a desarrollar una reputación y estatus social deseable para la organización y puede además conllevar beneficios económicos (reduciendo el absentismo, la rotación y aumentando el retorno al empleo después de una baja maternal). Para lograr una calidad de vida y un acceso equitativo a las diversas medidas de conciliación

ha de darse una combinación entre los beneficios y ayudas públicas del estado y las medidas particulares que adopte cada organización.

## 7. Recursos de afrontamiento en el conflicto trabajo/familia

Tradicionalmente el estrés en la conciliación trabajo/familia ocurre cuando la persona percibe una serie de exigencias del entorno que no puede satisfacer o que sobrepasan sus propios recursos personales, en el caso del conflicto trabajo/familia los recursos pueden provenir de la propia persona y/o de las condiciones del entorno.

Dentro de las condiciones contextuales y del entorno se incluyen los recursos proporcionados por la organización, entre los que están el apoyo social tanto de superiores como de compañeros; recursos instrumentales y prácticas dirigidas a reducir el estrés como pueden ser: el teletrabajo, el horario flexible, el trabajo a tiempo parcial, el trabajo compartido, cuidado de niños o personas mayores proporcionado por la organización, bajas extendidas de maternidad y/o paternidad, y en general medidas que hagan el entorno laboral más atractivo para mujeres y hombres con responsabilidades familiares (Shaffer *et al.*, 2005).

En cuanto a los recursos familiares, también éstos comprenden apoyos sociales y apoyos instrumentales; por un lado el apoyo social se refiere a las experiencias afectivas positivas provenientes de miembros de la familia y/o amigos (empatía y afecto) que tienen un efecto beneficioso en el bienestar personal (que se asocian con niveles más bajos de conflicto trabajo/familia, mientras que su ausencia predice niveles más elevados de conflicto trabajo/familia). Los apoyos instrumentales se refieren a ayudas más prácticas en las tareas, como ayuda con las tareas domésticas, atención a niños y personas mayores, y ayuda en general proporcionada por miembros de la familia o por personas de fuera de la familia que proporcionan un servicio pagado en estos ámbitos (en este sentido la contratación de personas fuera del círculo familiar puede ir acompañada por un falta de confianza que condicione y socave su efecto beneficioso, pasando a convertirse en una fuente de estrés añadida).

Los recursos personales, por último, incluyen los valores, características y rasgos personales que permiten al individuo afrontar las situaciones de estrés. Los valores que se atribuyen al trabajo y/o a la familia influirán indudablemente en la experiencia del conflicto trabajo/familia, principalmente aspectos como la importancia, la centralidad y la prioridad que se otorgue a cada una de estas esferas. Las diferencias individuales son una fuente importante de recursos de afrontamiento del estrés y sus posibles consecuencias adversas (la estabilidad emocional y la extroversión han sido asociadas con niveles más bajos de estrés; también aspectos como la percepción de control sobre las exigencias laborales o

familiares, la auto-eficacia, y el locus de control influyen en la experiencia de estrés o conflicto trabajo/familia).

## 8. Antecedentes del conflicto trabajo/familia

Existen, como se ha mencionado anteriormente, dos direcciones diferenciadas en el conflicto trabajo/familia: la interferencia del trabajo en la familia, y la interferencia de la familia en el trabajo. Las investigaciones realizadas principalmente en EEUU revelan una mayor preponderancia de la influencia del trabajo sobre la familia que el caso contrario, lo que sugiere la existencia de un mayor grado de permeabilidad de los límites familiares que se ven más fácilmente invadidos por los aspectos laborales. Las personas perciben que es más fácil ser flexible en aspectos relativos a la esfera familiar que con aquellos relativos a la esfera laboral.

El grado de implicación laboral o familiar no implica solo lo referente al tiempo, si no también a los recursos cognitivos y afectivos que se invierten en cada ámbito, lo que refleja el grado en que la implicación de la persona en cada uno de estos ámbitos contribuye a su auto-imagen. Una alta implicación de la persona en uno de los roles conllevará una mayor preocupación mental con su rendimiento en ese rol determinado y probablemente estará más influida por los acontecimientos que ocurran en ese contexto. Así, el grado de implicación psicológica tendrá un efecto importante en la interferencia trabajo/familia.

Algunas investigaciones confirman una relación positiva entre una alta implicación en uno de los roles y conflicto trabajo/familia, pero no todas las investigaciones confirman este hallazgo, se ha constatado que una alta implicación laboral conlleva un conflicto entre la esfera laboral y la familiar pero no a la inversa, una alta implicación familiar no conlleva un conflicto familia/trabajo. Puede haber diversas explicaciones a este fenómeno, la sunción de que una alta implicación en un ámbito excluye la atención hacia el otro ámbito no tiene por que ser cierta en todos los casos, pueden darse casos en los que exista un alta implicación en ambas esferas. En cualquier caso, parece que los límites familiares son más permeables a las influencias laborales que lo que son los límites laborales a las influencias familiares.

Se han identificado dos tipos de antecedentes en el conflicto trabajo/familia, por un lado, los factores disposicionales o personales, y por otro, las condiciones laborales y familiares en las que funcionan las personas.

En el caso de las variables personales, el género es la variable más evidente para predecir el conflicto trabajo/familia. Debido a los diferentes roles y responsabilidades, hombres y mujeres experimentan niveles de conflicto de rol muy diferentes, de modo que los hombres presentan mayores niveles de conflicto tra-



bajo/familia, y las mujeres mayores niveles de conflicto familia/trabajo, aunque esta afirmación no puede ser generalizada ya que hay investigaciones que contradicen estos hallazgos y no refieren diferencias en el grado de conflicto trabajo/familia entre hombres y mujeres.

Otro antecedente relevante dentro de las variables disposicionales es el de los factores de personalidad, algunas investigaciones apuntan a que características como la extroversión y una alta autoestima se asocian con niveles más bajos de conflicto, mientras que características como el neuroticismo se asocian positivamente con niveles más altos de conflicto. El neuroticismo, o afectividad negativa, aparece como el factor que más significativamente contribuye al conflicto tanto trabajo/familia como familia/trabajo, aunque se podría decir de que diversos tipos de conflicto trabajo/familia podrían estar influenciados por diversos tipos de factores antecedentes (Carlson, 1999). De igual modo hay que señalar que las características de personalidad pueden tanto acentuar (como es el caso del neuroticismo) como disminuir (en el caso de la capacidad de resistencia) el conflicto trabajo/familia.

En claro contraste con los antecedentes personales, la mayoría de las investigaciones se han centrado en analizar las condiciones laborales y familiares o factores situacionales en los que funcionan las personas. Las investigaciones desarrolladas principalmente en EEUU vienen a mostrar que factores como el nivel de exigencia, las condiciones estresantes en el trabajo y la tensión laboral son factores que predicen el conflicto trabajo/familia; mientras que las responsabilidades y los estreses familiares influyen más directamente en el conflicto familia/trabajo.

El apoyo social, en ambas esferas, se asocia con niveles inferiores de conflicto trabajo/familia. El apoyo social en el trabajo (por parte de superiores o compañeros) se asocia con niveles inferiores de conflicto trabajo/familia, y el apoyo familiar (por parte del cónyuge o de la pareja) se asocia con niveles inferiores de conflicto familia/trabajo. Los dos tipos de conflicto vienen a estar influenciados por antecedentes de apoyo social en cada esfera correspondiente. De igual modo los antecedentes de conflicto trabajo/familia se sitúan principalmente en la esfera laboral mientras que los antecedentes del conflicto familia/trabajo se sitúan en la esfera familiar. El apoyo social tanto en el trabajo como en la esfera familiar se asocia negativamente con el conflicto trabajo/familia. El apoyo socio-afectivo por parte de la pareja parece tener un efecto reductor de conflicto trabajo/familia levemente mayor para los hombres que para las mujeres; tiene así mismo un efecto reductor del conflicto familia/trabajo para ambos, tanto mujeres como hombres. Parece que el establecimiento de relaciones de apoyo, tanto en la esfera laboral como en la familiar, tiene un efecto más positivo que otras estrategias como la flexibilidad horaria o el control en la toma de decisiones.

En cuanto a los antecedentes situacionales, se ha podido observar que la existencia de conflictos en el medio laboral influye en el conflicto trabajo/fami-



lia del mismo modo que la existencia de conflictos dentro de la familia influye en el conflicto familia/trabajo.

Otra de las variables situacionales señaladas se refiere a la sobrecarga laboral y la sobrecarga familiar, en cada uno de estos casos se ve que existe una influencia recíproca en el conflicto desde cada una de las esferas incidiendo en la otra (Ayree *et al.*, 1999). Aunque es la sobrecarga laboral la que incide y acrecienta tanto el conflicto trabajo/familia como el conflicto familia/trabajo, mientras que la sobrecarga familiar solo acrecienta el conflicto familia/trabajo. En un estudio llevado a cabo en Hong Kong (Lo, 2003) con mujeres profesionales casadas y con hijos las causas que más frecuentemente se mencionan como fuente de conflicto son la falta de apoyo por parte de la pareja, el burnout o agotamiento emocional (tanto laboral como familiar), la falta de tiempo para actividades familiares y la cantidad de trabajos escolares de los niños (aspecto este particularmente relevante para las familias de Hong Kong). De igual modo el número de horas de trabajo y la sobrecarga laboral han sido identificados como predictores significativos de conflicto trabajo/familia en mujeres casadas.

Existen otras variables situacionales que inciden también en el conflicto trabajo/familia que son los tres tipos de conflicto de rol: el relativo al tiempo de dedicación a cada una de las esferas, el relativo al comportamiento/actividad, y el relativo a la tensión experimentada en cada una de las esferas. De igual modo, el conjunto de estresores relativos al trabajo: presiones laborales, ambigüedad de rol, y exigencias incompatibles, está estrechamente vinculadas al conflicto trabajo/familia e interfieren en la esfera familiar.

En el caso de las parejas de doble ingreso y doble carrera, que van extendiéndose cada vez más ampliamente, aparecen diferencias en algunas variables como el grado de estrés, la sobrecarga laboral, la ambigüedad de rol, y el conflicto de rol, que son más acentuadas en este caso al compararlas con familias de ingreso y carrera únicas (Barnett, 2005).

Los factores motivacionales (específicamente la motivación para dedicarse a las actividades familiares) intervienen en el conflicto trabajo/familia, ya que pueden contribuir a la experiencia de sentimientos de alienación de la familia, lo que a su vez acrecienta el conflicto trabajo/familia, tanto en el caso de hombres como de mujeres.

Desde la perspectiva internacional algunos estudios refieren una menor prevalencia del conflicto trabajo/familia en países como Holanda comparados con los EEUU, aunque los antecedentes del conflicto trabajo/familia identificados son similares a los descritos en los estudios americanos, donde las exigencias del trabajo, la inseguridad en el trabajo, y los conflictos interpersonales con compañeros y superiores son los que más contribuyen al conflicto entre roles en el caso de los hombres; mientras que para las mujeres son las exigencias de trabajo fi-

sico, el tiempo de viaje al trabajo, y tener niños dependientes las variables que en mayor medida contribuyen al conflicto entre roles.

La globalización de los mercados y los factores económicos internacionales han acrecentado la importancia del tema de conflicto trabajo/familia en todas las sociedades, pero la mayoría de las investigaciones se han realizado en países occidentales, aunque no hay que olvidar que existen valores culturales muy diversos en distintas sociedades, como son el individualismo o colectivismo imperante en cada sociedad y el papel central que la vida familiar tiene en cada cultura influirá en el fenómeno conflicto trabajo/familia.

A pesar de las diferencias, al comparar los estudios realizados en EEUU con los realizados en otros países vemos que los resultados son bastantes coincidentes en cuanto a cuáles son los factores que predicen altos niveles de interferencia trabajo/familia. Asimismo, vemos que existen dos tipos de interferencia diferenciados el conflicto trabajo/familia por un lado, y el conflicto familia/trabajo por otro, siendo dimensiones interrelacionadas de modo que las exigencias y estresores de cada esfera (por ej.: trabajo) tienden a tener un mayor impacto desde esa esfera interfiriendo en la otra (por ej.: familia). En general, el apoyo social, principalmente del cónyuge o de la pareja aparece como uno de los factores que más contribuyen a reducir el conflicto trabajo/familia particularmente en el grado de interferencia de la esfera familiar en el trabajo.

## 9. Consecuencias del conflicto trabajo/familia

Los efectos negativos del conflicto trabajo/familia han sido ampliamente descritos, pueden ser categorizados en cuatro grupos: efectos negativos en la salud (física y psíquica), en la satisfacción, en el rendimiento, y en el grado de implicación tanto laboral (burnout, productividad laboral, e intención de cambio de puesto de trabajo) como familiar y vital en general (ansiedad, rendimiento en el rol materno-parental, satisfacción marital, e intenciones de divorcio). Hay también otras consecuencias específicas en el conflicto trabajo/familia (que afectan a la esfera familiar) y consecuencias específicas del conflicto familia/trabajo (que afectan la esfera laboral).

En cuanto a las consecuencias en la *salud*, la variable dependiente más estudiada es la tensión mental de la persona. La situación de tener que cubrir diversos roles conlleva tensión, ansiedad y dolencias físicas; el conflicto trabajo/familia genera síntomas psicósomáticos y un estado emocional negativo que se ha asociado con estados depresivos y ansiosos, y abusos de sustancias. Efectos similares a estos han sido descritos en estudios llevados a cabo en otros países fuera de EEUU, donde se ha visto que la interferencia entre la esfera laboral y familiar genera alteraciones psicósomáticas, insomnio, agotamiento emocional y desper-

sonalización. Su impacto ha sido demostrado también en estudios cualitativos y longitudinales (Frone *et al.*, 1997), que describen la asociación entre interferencia familia/trabajo y altos niveles de depresión, mala salud física e hipertensión, y la interferencia trabajo/familia con consumo de alcohol elevado. De un modo específico se ha venido a señalar que el burnout parece ser una consecuencia frecuente del conflicto trabajo/familia, de modo que las organizaciones que no toman medidas para atender la conciliación entre trabajo y familia corren el riesgo de generar empleados con los síntomas clásicos del burnout (Maslach, 2005).

La *satisfacción* es otra de las consecuencias que se ven alteradas por el conflicto trabajo/familia. Independientemente del modo en que se examine existe una relación negativa entre el conflicto trabajo/familia y el grado de *satisfacción laboral* y *satisfacción vital*. Diversos estudios asocian el conflicto en algunos casos con una reducción de satisfacción vital y con una baja satisfacción laboral. Aunque existen diferencias culturales, como es el caso de Hong Kong y de otras cultura asiáticas, donde la primacía por satisfacer un estándar de vida elevado es imprescindible para el bienestar familiar, resulta en que la interferencia trabajo/familia no es asociada con una baja satisfacción familiar.

Un aspecto específico de la satisfacción es el referido a la *satisfacción marital*, varios estudios han señalado que el conflicto entre el trabajo y la pareja tiene un mayor impacto en el grado de satisfacción tanto laboral como marital y vital, también en términos generales el conflicto de rol influye negativamente en el grado de satisfacción marital tanto en mujeres como en hombres; parece haber una relación directa entre el número de horas que una pareja pasa junta y el grado de satisfacción marital (el tiempo que una pareja pasa junta está determinada en gran medida por las horas que trabajan). La distribución equitativa de las tareas domésticas y el apoyo social de la pareja tiene una influencia determinante el grado de satisfacción marital tanto en mujeres como en hombres. Algunos estudios relacionan satisfacción laboral con satisfacción marital y estrés laboral con estrés marital. También en otros países fuera de los EEUU se ha identificado la satisfacción marital como una consecuencia importante de la interferencia trabajo/familia.

Por último, otro aspecto importante de la satisfacción es la *satisfacción profesional*, en este caso parece que la interferencia más relevante es la que vendría de la interferencia familia/trabajo y no a la inversa.

En lo relativo al *rendimiento*, es la interferencia trabajo/familia la que influye negativamente en el rendimiento familiar, mientras que la interferencia familia/trabajo influye negativamente en el rendimiento laboral. En el caso de la interferencia familia/trabajo, parece que es especialmente el conflicto entre trabajo y responsabilidades parentales el que incide negativamente en el rendimiento laboral, mientras que el conflicto trabajo/tareas domésticas o trabajo/pareja no tiene ese efecto negativo.

El *progreso profesional* es un indicador del nivel de éxito y de rendimiento, hay estudios que indican que el conflicto trabajo/familia previene a muchas mujeres con cargos directivos en el área internacional europea de progresar a cargos directivos de mayor rango; pero es el conflicto trabajo/familia (y no la interferencia familia/trabajo) la que tiene un impacto negativo tanto en el éxito profesional subjetivo como en el grado de satisfacción laboral. Estos resultados que también se observan en otros ámbitos profesionales puede deberse a que las mujeres renuncian a mayores aspiraciones laborales ante la anticipación de un grado de conflicto trabajo/familia que podría llegar a ser intolerable para ellas.

El trabajo tiene un efecto indirecto pero definitivo en el *rendimiento familiar*, estresores laborales como una jornada laboral prolongada generan una tensión que puede trasladarse a la esfera familiar donde puede ser fuente de muchos problemas tanto físicos (cansancio, dolores de cabeza, tensión) como mentales (estado de distracción, preocupaciones, irritabilidad). El impacto es indirecto y se transmite a través del trabajador o trabajadora que siente la tensión y a causa de ello el rendimiento en su rol de pareja o madre-padre se ve disminuido. Las consecuencias afectan también negativamente al rendimiento de los niños en la escuela y a su evaluación por parte de los profesores, aunque de modo diferenciado en niños que en niñas (siendo mejor en las niñas que en los niños).

El *compromiso organizacional*, y en particular el *compromiso afectivo* es otra de las consecuencias que se asocian negativamente con el conflicto trabajo/familia, los resultados son comparables a los descritos en el caso de la satisfacción laboral, el conflicto entre las dos esferas correlaciona negativamente con el compromiso organizacional. Lo contrario al compromiso organizacional son los comportamientos de distanciamiento o retirada: tardanza, absentismo, o incluso abandono; la relación entre estos comportamiento y el conflicto trabajo/familia parece seguir direcciones opuestas ante la interferencia trabajo/familia en cuyo caso se daría un distanciamiento de la familia, o ante la interferencia familia/trabajo en cuyo caso se daría un distanciamiento o retirada de la familia. Se dan también efectos cruzados de ambos tipos de conflicto como que el conflicto de uno de los cónyuges provoca el distanciamiento del otro; o que en casos de haber realizado un gran compromiso personal y psicológico en el trabajo, el conflicto trabajo/familia aumenta el riesgo de abandono del empleo; e incluso hay estudios que describen que el conflicto familia/trabajo está asociado con el abandono del empleo (de manera permanente o temporal).

Más allá de los cuatro tipos de consecuencias del conflicto trabajo/familia descritas, el conflicto trabajo/familia además de disminuir el grado de satisfacción (bien sea laboral o familiar), aumenta de manera indirecta los niveles de estrés a través del efecto negativo que tiene en el grado de apoyo social que la persona recibe por parte de la familia o del superior en el trabajo, disminuyendo de este modo el moderador de estrés y apoyo social más importante.

## 10. Moderadores del conflicto

El efecto de los moderadores se ha abordado de dos modos, por un lado, algunas variables como el género se han estudiado como posibles moderadores de la relación entre las exigencias del trabajo o de la familia y el grado de conflicto de rol. A este respecto se ve que la presión de las exigencias del conflicto trabajo/familia es distinta para personas distintas (sean mujeres u hombres). Por otro lado, tenemos que la relación entre las variables del conflicto trabajo/familia y algunas consecuencias como tensión psicológica, y satisfacción laboral y familiar, va a ser también distinta para las personas distintas, sean éstas hombres o mujeres.

El primer nivel de moderación ocurre a nivel de las exigencias laborales o familiares percibidas y de cómo éstas influyen en el conflicto trabajo/familia, y el segundo elemento moderador ocurre a nivel del conflicto trabajo/familia y de cómo éste influye en los niveles de tensión de diversa índole producida.

Los elementos más estudiados como variables moderadoras del conflicto trabajo/familia que son dos, el género y el apoyo social. El grado de interferencia trabajo/familia es mayor para hombres mientras que el grado de interferencia familia/trabajo es mayor para mujeres. Del mismo modo sería esperable que las características de la familia ejercieran una mayor interferencia a las mujeres que a los hombres mientras que las características del trabajo ejercerían una mayor interferencia para los hombres que para las mujeres. Sin embargo, los resultados de diversos estudios ofrecen una imagen contradictoria y desde luego no sistemática del efecto que el género puede tener en el conflicto trabajo/familia. Hay que señalar también que los mecanismos subyacentes en el conflicto trabajo/familia pueden variar entre individuos, el apoyo social por ejemplo parece servir funciones distintas para hombres y para mujeres, y modera de manera diferenciada el conflicto (un nivel bajo de apoyo social en el trabajo parece estar asociado con niveles de conflicto trabajo/familia elevados para mujeres, mientras que el nivel de apoyo social del cónyuge o pareja está más relacionado con el conflicto trabajo/familia en el caso de los hombres).

Los efectos moderadores del apoyo social, por otro lado, parecen ser más claramente uniformes que el efecto moderador del género. Existen tres tipos de apoyo social relevante en este contexto: el apoyo social de la familia (habitualmente cónyuge o pareja), el apoyo social de compañeros o superiores en el trabajo, y el apoyo social de la organización en general. El apoyo social de la familia reduce los efectos de la sobrecarga laboral y su interferencia en el ámbito familiar, en el caso de las mujeres reduce la sobrecarga familiar y la interferencia familia/trabajo, aunque una vez más también existen casos en los que este efecto moderador no aparece tan claro. El apoyo de los superiores por otro lado, alivia los efectos negativos del conflicto en el ámbito laboral y la interferencia trabajo/familia (Jansen *et al.*, 2003).

Además del efecto moderador que muestran tener tanto el apoyo social familiar como el de los superiores en el trabajo, a pesar de que la dirección del efecto y el alcance del mismo no sea siempre el mismo, hay otro aspecto del apoyo social que es importante y es el que hace referencia al apoyo social más general recibido por parte de la organización. El aspecto más relevante en cuanto al apoyo de la organización parece ser la percepción individual de la organización como organización que apoya la conciliación trabajo/familia, más que en realidad las medidas prácticas que la misma organización establezca para la conciliación trabajo/familia; ésta percepción se ve acrecentada cuando se tienen superiores que apoyan al trabajador o trabajadora.

Otros elementos moderados intervinientes estudiados son los estilos de afrontamiento psicológico: afrontamiento centrado en el problema vs. afrontamiento centrado en las emociones. El afrontamiento centrado en el problema parece no tener ningún efecto en reducir el efecto que el conflicto trabajo/familia tiene en el nivel de satisfacción; mientras que el estilo de afrontamiento centrado en las emociones tiene un claro efecto moderador sobre la interferencia entre el conflicto familia/trabajo y la satisfacción laboral.

Otra posible variable identificada por su efecto moderador es el neuroticismo (inestabilidad emocional, ansiedad, irritabilidad), en el sentido de que las personas con un nivel alto de neuroticismo son más vulnerables ante los estresores ambientales y menos eficaces en el uso de estrategias para afrontar esos estresores, que las que no lo son.

La definición del rol es, de igual modo, otra variable moderadora, de modo que las mujeres que tienen la posibilidad de redefinir su rol familiar, cambiando sus propias expectativas o las de otras personas sufren menos tensiones de interferencia como consecuencia del conflicto trabajo/familia.

## 11. Estrategias y recomendaciones para futuras investigaciones

En el análisis realizado de las investigaciones y nivel de conocimiento actual en el área que nos ocupa vemos que el desarrollo teórico es limitado, las diversas teorías explicativas propuestas son bastante fragmentarias y no llegan a ofrecer un marco teórico que combine de manera satisfactoria las perspectivas individual, organizacional y sociocultural (Poelmans, 2005).

Una crítica que puede hacerse del estado actual de investigación en esta área se refiere a los escasos estudio empíricos realizados para examinar los modelos teóricos, y más concretamente la teoría del rol, siendo ésta la teoría más extendida. Aunque estas teorías ofrecen un marco racional para explicar las consecuencias del conflicto trabajo/familia, no alcanzan a explicar comportamientos concretos, los procesos de toma de decisiones, o las interacciones entre las per-

sonas implicadas. Las investigaciones se limitan a ser puramente cuantitativas en su mayoría aunque en este caso el fenómeno sea dinámico y complejo. Se necesitan más estudios longitudinales que exploren los procesos del conflicto y sus resultados. Se necesitan además investigaciones cualitativas que examinen la comprensión y la conceptualización de las relaciones trabajo/familia y el efecto del conflicto en estas dos esferas.

Por otro lado, muy pocos estudios en este campo se han centrado en la experiencia conjunta de las parejas, siendo este un fenómeno dinámico como es, sería esencial considerar conjuntamente a las personas interdependientes y estudiarlas como una unidad. Hay grupos concretos como las parejas de directivos u otros grupos de trabajadores especiales (por ejemplo con trabajos a turnos como en enfermería o en el control aéreo) que sería importante estudiar de modo especial, inicialmente esperaríamos que el conflicto fuera más acentuado en estos casos, particularmente en el caso de las mujeres directivas sería esperable niveles de estrés y conflicto más elevados.

Habrà que estudiar de manera diferenciada los dos tipos de conflicto el de trabajo/familia y de la familia/trabajo ya que el tipo de interferencia que genera cada una de ellas es distinta. Por otro lado, la distinción que se realiza entre estrés laboral y estrés familiar parece ser un tanto teórica y no responder a la realidad, donde los niveles de estrés de unas fuentes y otras van superponiéndose e interactuando para finalmente resultar en un estado tensional general no circunscrito exclusivamente a uno de los ámbitos de actuación, muchas veces es la sola interpretación de la persona quien atribuye su estado tensional a uno u otro ámbito.

Las diferencias individuales como las variables de personalidad, valores, motivaciones y compromiso, y no solo género, número de hijos, edad de los hijos, han de tenerse en cuenta ya que como hemos mencionado anteriormente estas son variables importantes que intervienen en el fenómeno del conflicto trabajo/familia, y sin embargo pocos estudios lo hacen. Una variable que sí suele ser tenida en cuenta es el apoyo social, sin embargo éste necesita ser más definida de una manera más amplia ya que en sociedades colectivas los miembros de la familia extensa e incluso los vecinos son también parte de ese apoyo social, y no restringirlo exclusivamente al cónyuge o pareja.

Otro aspecto esencial a considerar es la multiculturalidad, hasta la actualidad la mayoría de los estudios se han realizado en países anglosajones (EEUU, Reino Unido, y Canada), con algunas excepciones europeas y asiáticas, la mayoría de las investigaciones y sus resultados reflejan una única cultura, no podemos suponer que el fenómeno del conflicto trabajo/familia vaya a tener las mismas características en otras culturas distintas, por ejemplo en culturas en las que la incorporación de la mujer al mundo laboral está incrementándose fuertemente el conflicto estará más agravado. Es necesario desarrollar investigaciones en cul-



turas diversas de manera sistemática para poder establecer la generalización de los modelos teóricos planteados.

Por último, desde el punto de vista organizacional, sería importante realizar estudios longitudinales sobre el cambio organizacional, serían bienvenidos más estudios de países del sur y de organizaciones multinacionales o transnacionales, y estudios que examinen los beneficios potenciales del cambio organizacional (Poster, 2005).

## Bibliografía

- AYREE, S.; LUK, V.; LEUNG, A. y LO, S. (1999): «A cross-cultural test of a model of the work-family interface». *Journal of Management*, 25, pp. 491-511.
- BARNETT, R.C. (2005): «Dual-earner copules: good/bad for her and/or him?», en HALPERN, D.F. y MURPHY, S.E.: *From work-family balance to work-family interaction. Changing the metaphor*. London. Lawrence Erlbaum Associates. pp. 151-172.
- CARLSON, D. (1999): «Personality and role variables as predictors of three forms of work/family conflict». *Journal of Vocational Behavior*, 55, pp. 236-253.
- CASCIO, W.F. & YOUNG, C.E.: «Work-family balance: does the market reward firms that respect it?», en HALPERN, D.F. y MURPHY, S.E.: *From work-family balance to work-family interaction. Changing the metaphor*. London. Lawrence Erlbaum Associates, pp. 49-64.
- DEN DULK, L. (2005): «Workplace work-family arrangements: a study and explanatory framework of differences between organizational provisions in different welfare states», en POELMANS, S.A.Y. (ed.): *Work and family. An International Research Perspective*. London. Lawrence Erlbaum Associates, pp. 211-240.
- DIKKERS, J.S.E.; DEN DULK, L.; GEURTS, S.A.E. y PEPPER, B. (2005): «Work-nonwork culture, utilization of work-nonwork arrangements, and employee-related outcomes in two Dutch organizations», en POELMANS, S.A.Y. (ed.): *Work and family. An International Research Perspective*. London. Lawrence Erlbaum Associates, pp. 147-172.
- FRONE, M.R.; YARDLEY, J.K. y MARKEL, K.S. (1997): «Developing and testing an integrative model of the work-family interface». *Journal of Vocational Behavior*, 50, pp. 145-167.
- HALPERN, D.F.; DRAGO, R. y BOYLE, N. (2005): «How we study work-family interactions», en HALPERN, D.F. y MURPHY, S.E.: *From work-family balance to work-family interaction. Changing the metaphor*. London. Lawrence Erlbaum Associates, pp. 11-24.
- HALPERN, D.F. y MURPHY, S.E. (2005): «From balance to interaction: why the metaphor is important», en HALPERN, D.F. y MURPHY, S.E.: *From work-family balance to work-family interaction. Changing the metaphor*. London. Lawrence Erlbaum Associates, pp. 3-10.
- IDROVO CARLIER, S. (2006): «Las políticas de conciliación trabajo-familia en las empresas colombianas». *Estudios Gerenciales* (revista on line), 22 (100), pp. 49-70. <http://redalyc.uaemex.mx/src/registro/ForCitArt.jsp?iCve=21210002>.
- JANSEN, N.W.H.; KRISTENSEN, T.S. y NIJHUIS, F.J.N. (2003): «Antecedents and consequences of work-family conflict: A prospective cohort study». *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 45, pp. 479-491.
- KAHN, R.L.; WOLFE, D.M.; QUINN, R.P.; SNOEK, J.D. y ROSENTHAL, R.A. (1964): *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York. Wiley.
- KARASEK, R.A. (1979): «Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign». *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 285-308.



- KINNUNEN, U.; MAUNO, S.; GEURTS, S. y DIKKERS, J. (2005): «Work-family culture in organizations: theoretical and empirical approaches», en POELMANS, S.A.Y. (ed.): *Work and family. An International Research Perspective*. London. Lawrence Erlbaum Associates, pp. 87-120.
- LO, S. (2003): «Perceptions of work-family conflict among married female professionals in Hong Kong». *Personnel Review*, 32, pp. 376-390.
- MASLACH, C. (2005): «Understanding burnout: work and family issues», en HALPERN, D.F. y MURPHY, S.E.: *From work-family balance to work-family interaction. Changing the metaphor*. London. Lawrence Erlbaum Associates. pp. 99-114.
- MAYO, M.; CRUZ, C.; GÓMEZ-MEJÍA, L. y PASTOR, J.C. (2004): «Políticas de conciliación familia-trabajo empresas familiares españolas: antecedentes estructurales, demográficos y culturales». *IE Working Paper*, WPE04-22. [http://latienda.ie.edu/working\\_papers\\_economia/WPE04-22.pdf](http://latienda.ie.edu/working_papers_economia/WPE04-22.pdf).
- MURPHY, S.E. y ZAGORSKI, D.A. (2005): «Enhancing work-family and work-life interaction: the role of Management», en HALPERN, D.F. y MURPHY, S.E.: *From work-family balance to work-family interaction. Changing the metaphor*. London. Lawrence Erlbaum Associates, pp. 27-48.
- PITT-CATSOPHES, M.; KOSSEK, E.E. y SWEET, S. (2006): «Charting new territory: Advancing multi-disciplinary perspectives, methods, and approaches in the study of work and family», en PITT-CATSOPHES, M.; KOSSEK, E.E. y SWEET, S. (eds.): *The work and family handbook: Multidisciplinary perspectives and approaches*. London. Lawrence Erlbaum Associates, pp.
- PLECK, J.H. (1977): «The work-family role system». *Social Problems*, 24, pp. 417-427.
- POELMANS, S. (2005): «Organizational research on work and family: recommendations for future research», en POELMANS, S.A.Y. (ed.): *Work and family. An International Research Perspective*. London. Lawrence Erlbaum Associates. pp. 439-462.
- POELMANS, S.; O'DRISCOLL, M. y BEHAM, B. (2005): «An Overview of International Research on the work-family interface», en POELMANS, S.A.Y. (ed.): *Work and family. An International Research Perspective*. London. Lawrence Erlbaum Associates. pp. 3-46.
- POSTER, W.R. (2005): «Organizational change, globalization, and work-family programs: case studies from India and the United States», en POELMANS, S.A.Y. (ed.): *Work and family. An International Research Perspective*. London. Lawrence Erlbaum Associates, pp. 173-210.
- RAPOPORT, R. y RAPOPORT, R.N. (1969): «The dual-career family: A variant pattern and social change». *Human Relations*, 22, pp. 3-30.
- SHAFFER, M.A.; JOPLIN, J.R.W.; FRANCESCO, A.M.; LAU, T. (2005): «Easing the pain: a cross-cultural study of support resources and their influence on work-family conflict», en POELMANS, S.A.Y. (ed.): *Work and family. An International Research Perspective*. London. Lawrence Erlbaum Associates, pp. 319-342.
- VAN DER LIPPE, T. (2007): «Dutch workers and time pressures: household and work place». *Work, Employment and Society*, 21 (4), pp. 693-711.